

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE INSUMOS PARA UNA ENTIDAD REGULADORA DE SALUD SEGÚN LINEAMIENTOS DEL PMI

AUTOR

LEIDY ROCIO SANABRIA GOMEZ

Ingeniera Ambiental y Sanitaria

Lsanabria2629@gmail.com

Artículo Trabajo Final del programa de Especialización en Gerencia Integral de Proyectos

DIRECTOR

Ing. Guillermo Roa Rodríguez, MSc

Ingeniero en Mecatrónica - Universidad Militar Nueva Granada

Especialista en Gerencia de proyectos de la Universidad Nueva Granada

Magíster en Ingeniería Mecatrónica de la Universidad Nueva Granada

PRINCE2 Foundation Certificate in Project Management

Professional Scrum Master PSM I

Coordinador Especialización en Gerencia Integral de Proyectos y

Maestría en Gerencia de Proyectos de la Universidad Militar Nueva Granada

guillermo.roa@unimilitar.edu.co; ingenieria.giproyectos@unimilitar.edu.co



La U
acreditada
para todos

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE INGENIERÍA
JUNIO 2017**

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE INSUMOS PARA UNA ENTIDAD REGULADORA DE SALUD SEGÚN LINEAMIENTOS DEL PMI

**DESIGN OF A MANAGEMENT MODEL OF INPUTS FOR AN ENTITY
REGULATOR OF HEALTH ACCORDING TO GUIDELINES OF THE PMI**

LEIDY ROCIO SANABRIA GOMEZ

Ingeniera Ambiental y Sanitaria

Lsanabria2629@gmail.com

RESUMEN

La falta de procesos de control en la distribución e implementación de los insumos en una entidad reguladora de salud, influye directamente en el desempeño de las actividades promotoras del bienestar comunitario, con el objetivo de garantizar la efectividad y cumplimiento de todas las actividades programadas y proyectadas se diseña un modelo de gestión de insumos con base en los procedimientos actuales y las falencias que estos presentan para las etapas de compra, recepción y custodia tomando como referencia cinco de las diez áreas del conocimiento establecidas por el Project Management Institute (Gestión del alcance, Gestión del tiempo, Gestión de los costos, Gestión del recurso humano y Gestión de las Comunicaciones). Una vez realizados estos procedimientos se establece un control de seguimiento y comunicaciones para la ejecución de las actividades.

Palabras Clave: Entidad reguladora de salud, Insumos, Lineamientos PMI y Modelo de gestión.

ABSTRACT

The absence of control processes in the distribution and implementation of inputs in a health regulatory entity have directly influence in the performance of community welfare activities with the objective of safeguarding the effectiveness and compliance of all planned and projected activities an input management models designed based on the current procedures and the short comings they present for the purchase, reception and custody stages, taking as reference five of ten areas of know ledge established by the Project Management Institute (Scope Management, Time Management, Cost Management, Human Resource Management and Communications Management). Once these procedures are carried out, a monitoring and communications that control disestablished for the execution of the activities.

Key Words: Health Regulatory Entity, Inputs, PMI Guidelines and Management Model.

INTRODUCCIÓN

El principal objetivo de las entidades gubernamentales de salud, es garantizar que toda la población cuente con una asistencia eficiente en Salud Pública y Aseguramiento, con cobertura a toda la población sin diferenciación de ninguna índole (racial, religiosa, identidad sexual o estratos socioeconómicos). Para el cumplimiento de dicho objetivo implementa un modelo de Salud Familiar, que brinda desde la Dirección de Salud Pública, atención domiciliaria, descentralizando los servicios para garantizar el acceso de toda la población, por lo cual, manejan diferentes programas como: enfermedades crónicas no transmisibles y transmisibles, emergencias y desastres, salud mental y oral, seguridad sanitaria y del ambiente entre otros. Estos programas son diseñados y llevados a cabo por profesionales, auxiliares y técnicos de diferentes áreas.

En la implementación y ejecución de cada uno de los programas el personal a cargo maneja: equipos, medicamentos y demás materiales necesarios para el cumplimiento de sus actividades contractuales, gran parte de estos insumos no presentan un correcto manejo debido a la ausencia de protocolos o sistemas de gestión de calidad con trazabilidad inexistente, por consiguiente no todos los proyectos y programas son culminados.

En la actualidad es necesario cancelar o reprogramar diferentes actividades, debido a la carencia de insumos necesarios para su desarrollo, esta problemática se presenta por la falta de control en la entrega y recepción de equipos, medicamentos y demás materiales, considerando que no presentan un registro de las cantidades y personas que realiza la solicitud de estos.

Como posibles soluciones comerciales, se encuentran: continuar con el procedimiento actual para la entrega y recepción de insumos, crear un programa de capacitación a todo el personal en relación al uso eficiente y responsable de los insumos, diseño y diseñar un modelo de gestión de insumos.

La opción uno (1) no va entrar al análisis dado que es la situación que precisamente se quiere cambiar.

La opción dos (2) propone crear un programa de capacitación a todo el personal en relación al uso eficiente y responsable de los insumos, dicha capacitación es fundamental para garantizar el compromiso y buen uso de los equipos y materiales, sin embargo estas capacitaciones demandan tiempo y considerando que la entidad reguladora de salud se encuentra en constante rotación de personal, se debe considerar otra opción conjunta a esta.

La opción tres (3), propone diseñar un modelo de gestión de insumos el cual busque establecer un medio claro de trazabilidad o verificación del manejo físico de los insumos, la emisión correcta, oportuna y confiable que debe proporcionar las diferentes áreas para la toma de decisiones.

La opción cuatro (4), aun cuando supone la omisión de la anterior opción (porque

teóricamente ya debe estar elaborada toda la documentación), no es tan rentable, puesto que requiere adecuar un espacio amplio, confortable y que cumpla con todas las características técnicas, principalmente en la adquisición de equipos, así como el mantenimiento de los mismos, lo cual se ve reflejado en contratar personal de soporte técnico especializado en el tema para dicho fin.

Teniendo en cuenta las ventajas y desventajas de las opciones mencionadas anteriormente, se elige la opción tres (3), ya que provee la credibilidad y la confianza del mismo, esta rentabilidad económica que supone una inversión y esfuerzo institucional inicial, se refleja en una optimización futura de los procedimientos internos y ahorro a mediano plazo de los recursos financieros de la entidad.

Con la opción seleccionada se espera garantizar el cumplimiento y ejecución de los programas desarrollados por la entidad reguladora de salud, que generalmente benefician a toda la población vulnerable que no tiene acceso a ellos.

Dentro de los beneficios encontrados con la implementación del diseño y sistematización del inventario de insumos se destaca el ahorro por pérdida o desperdicio de insumos, sin embargo la implementación generará unos costos adicionales.

1. MATERIALES Y MÉTODOS

En el desarrollo de los materiales y métodos se clasifica la información a partir de un marco teórico y marco metodológico

1.1. MARCO TEÓRICO

En el marco teórico se consideraron cinco de las diez áreas del conocimiento establecidas por el Project Management Institute (Gestión del alcance, Gestión del tiempo, Gestión de los costos, Gestión del recurso humano y Gestión de las Comunicaciones) las cuales se describen a continuación

1.1.1. Gestión de Alcance

Involucra las actividades orientadas a garantizar el cumplimiento de las tareas necesarias para lograr el objetivo del desarrollo del proyecto. Iniciando por la Planificación del alcance, que permite describir cómo el equipo definirá el alcance que tendrá dicho proyecto en donde se tendrá en cuenta la definición y desarrollo de la estructura del trabajo, seguido por la definición del alcance que debe tener el proyecto debe detallar cada una de las fases para lograr el éxito. La planificación del mismo debe definir y describir la información que este contendrá [1].

Al tener el alcance del proyecto se puede comenzar a identificar las fases de trabajo y tareas que serán necesarias para la realización del proyecto, esto se realiza en el proceso de crear la EDT, permitiendo tener todo el trabajo desglosado en tareas, lo cual permitirá controlar los tiempos del proyecto[1].

1.1.2. Gestión de Tiempo

Define los procesos necesarios para concluir las actividades definidas dentro del proyecto, proporcionando un cronograma que establezca plazos para la finalización del mismo. En el proceso de definir actividades se identifican cada una de las acciones específicas o tareas que se van a realizar durante todo el proyecto; en el proceso de Secuenciar las Actividades se establece el orden en que se van a realizar las actividades y se identifican las relaciones entre estas; el tercer proceso necesario para el proceso del cronograma es el de Estimar los Recursos de las Actividades, que consiste en estimar el tipo y la cantidades de recursos (materiales, personas, equipos o suministros) necesarios para ejecutar cada actividad; por último está el proceso de estimar la duración de las Actividades, se realiza una aproximación a la cantidad de periodos de trabajo necesarios para finalizar cada actividad [2].

1.1.3. Gestión de Costos

Establece los procesos involucrados en planificar, presupuestar y controlar los costos, con el fin de que el proyecto se termine dentro del presupuesto autorizado. La gestión inicia con la estimar los costos en donde se realiza una aproximación de los recursos necesarios para concluir el proyecto, posteriormente se establece el presupuesto, donde se determina la suma de todos los costos necesarios para cada una de las actividades, estableciendo una línea de presupuesto que serán aprobados, finalmente se realiza el control de costos, donde se analiza el proceso de cambio que tiene el proyecto en cuanto a los presupuestos y gestiona los cambios a la línea de base de los costos [3].

1.1.4. Gestión del Recurso Humano

Consiste en describir los procesos que involucran la organización, gestión y conducción del grupo de trabajo. Allí se determinan los roles y responsabilidades de los individuos que participan en el proyecto, con el fin de conseguir el uso más efectivo de cada una de ellas. Para ello es importante que el gerente de proyecto demuestre un estilo de Liderazgo que lo capacite para la gestión del personal y así pueda resolver conflictos de manera rápida y coherente [3].

1.1.5. Gestión de Comunicaciones

Comprende las bases sobre las que se va a realizar el proyecto en donde se van a tener en cuenta ciertos parámetros como lo es la planificación de las comunicaciones, en donde se identifican las personas y entidades involucradas con el presente proyecto, seguido de la distribución de la información: Identifica la información que requieren las personas interesadas en base a la naturaleza y contenido implícito en el desarrollo del proyecto, seguido de la informe de contenido y desempeño, el cual escribe la compilación de la información necesaria para realizar informes de estado y cifras estadísticas que proyecten el mejoramiento de cada una de las fases y finalmente Involucra a los interesados en el proceso de comunicar y trabajar en conjunto para satisfacer las necesidades y abordar los

distintos problemas que se presenten en la toma de decisiones [4].

1.2. MARCO METODOLÓGICO

En primera parte se revisó el proceso general del manejo de inventarios de la entidad reguladora de salud objeto de estudio, esta revisión se realizó a través de entrevistas con el personal, verificación de procesos por medio de inspección visual, y preguntas específicas sobre el proceso; durante la revisión se evidenció además de procesos relacionados con el inventario, otras variables del entorno que tienen relación directa con el proceso y pueden influir en el manejo de los mismos.

1.2.1. Técnicas y Herramientas

Para la revisión de la información se realiza una investigación de campo donde se utilizan especialmente las fuentes de información primaria basada en la entrevista al personal que labora en la entidad reguladora de salud, de ahí se obtiene información referente a se conoce en detalle el desarrollo normal de cada una de las actividades y programa que manejan, su ubicación, como está organizado el personal, cuáles son sus funciones, la infraestructura con la que cuenta, el manejo de insumos.

Como fuentes secundarias, se realiza la revisión de temas relacionados con el control de los inventarios y características de las áreas del conocimiento establecidas por el Project Management Institute.

1.2.2. Enfoque y Alcance

El alcance es de tipo exploratorio puesto que se está analizando específicamente la situación actual desde el punto de vista de una falencia que se quiere corregir con el fin de mejorar los procesos productivos del mismo y de esta manera cumplir o garantizar el cumplimiento y desarrollo de las actividades programadas por la entidad reguladora de salud. Para ello implementa un enfoque de carácter cualitativo y cuantitativo donde se revisan los procesos que actualmente se manejan al interior de la entidad reguladora de salud, detectando los procesos y falencias, se establecen nuevas actividades y se determina un tiempo mínimo y máximo para el desarrollo de esta actividad.

2. RESULTADOS Y DISCUSIONES

2.1. Descripción de los insumos presentes en la entidad reguladora de salud.

En la entidad reguladora de salud se clasifican los insumos en dos grandes categorías: la primera denominada administrativa, en esta se encuentran todos los elementos equipos, muebles y papelería necesaria para difundir, dar a conocer y ejecutar las diferentes actividades que se desarrollan; la segunda categoría llamada operativo incluye todo lo relacionado con dispositivos médicos, estos a su vez son clasificados según su riesgos:

2.1.1. Riesgo I. Son aquellos dispositivos médicos de bajo riesgo, sujetos a

controles generales, no destinados para proteger o mantener la vida o para un uso de importancia especial en la prevención del deterioro de la salud humana y que no representan un riesgo potencial no razonable de enfermedad o lesión.

2.1.2. Riesgo II. Son los dispositivos médicos de riesgo moderado, sujetos a controles especiales en la fase de fabricación para demostrar su seguridad y efectividad.

2.1.3. Riesgo III. Son los dispositivos médicos de riesgo alto, sujetos a controles especiales en el diseño y fabricación para demostrar su seguridad y efectividad.

Cabe resaltar que los insumos manejados en la entidad reguladora se distribuyen en tres área principalmente: Salud Ambiental, PAI (Programa Ampliado de Inmunizaciones) y epidemiología, las demás áreas u programas manejan grandes volúmenes de medicamentos con un alto valor adquisitivo y restrictivo por lo cual son vigiladas y reguladas por entidades gubernamentales.

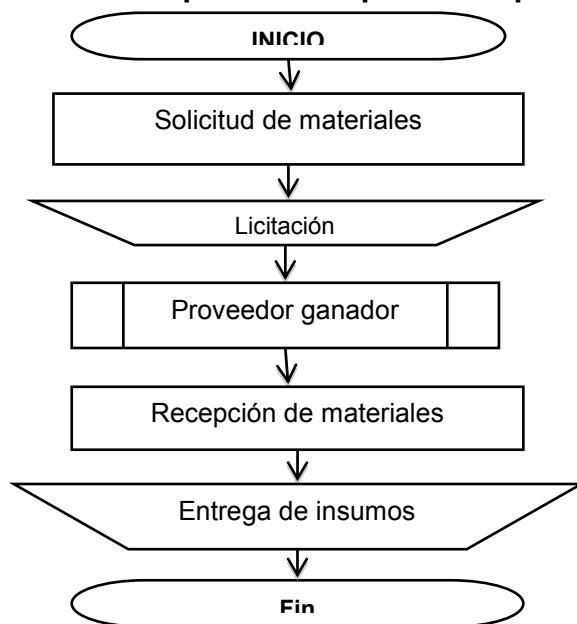
2.2. Diagnosticar el procedimiento actual

El diagnostico del procedimiento actual se realizó mediante la revisión, estudio y evaluación del estado actual del control interno de insumos, desglosando la información en tres etapas compra, recepción y custodia.

2.2.1. Compras

En la Figura 1, se presenta el procedimiento empleado para la compra de nuevos insumos, el cual inicia al evidenciar la carencia o ausencia de más de cinco insumo, cada área realiza el reporte del estado de los insumos, que están bajo su custodia a la oficina de jurídica, los cuales inician un proceso licitatorio, donde la propuesta más acorde con las necesidades y presupuesto de la entidad es la ganadora.

Figura 2: Procedimiento para la compras o adquisición de insumo

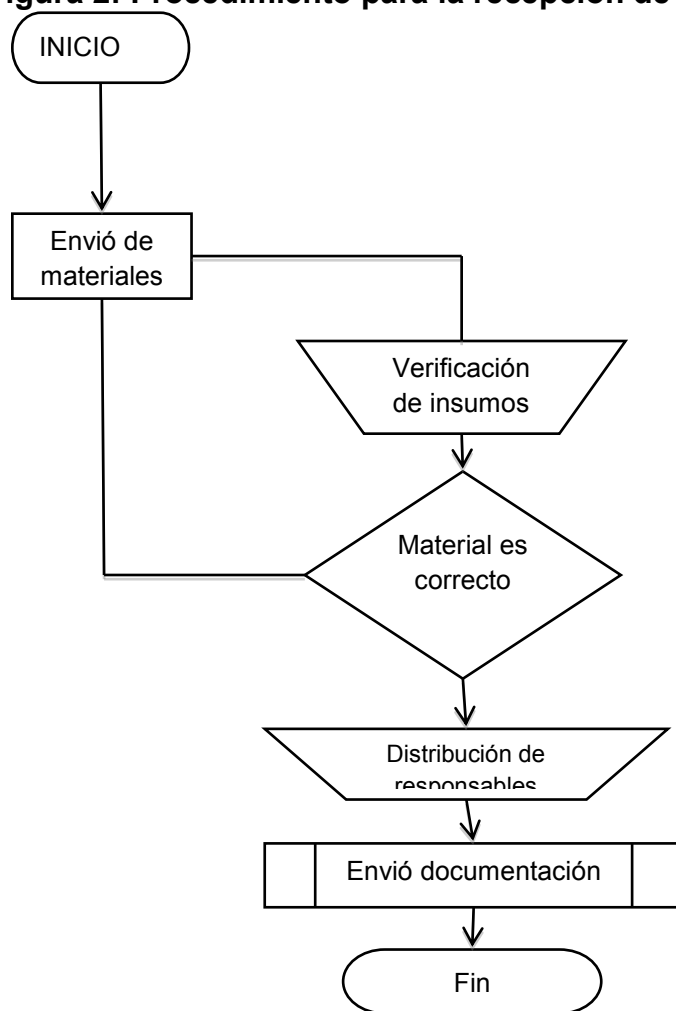


2.2.2. Recepción

En la Figura 2, se presenta el procedimiento empleado para la recepción de los nuevos insumos.

Inicia con la entrega de los insumos por parte del proveedor, posteriormente el personal encargado de recibir los insumos verifica la cantidad y calidad de cada uno de ellos, con el objetivo de identificar, separar y distribuirlos a cada una de las dependencias, finalmente cuando cada área tiene bajo su poder los insumos deben entregar la documentación al área de jurídica.

Figura 2: Procedimiento para la recepción de insumo



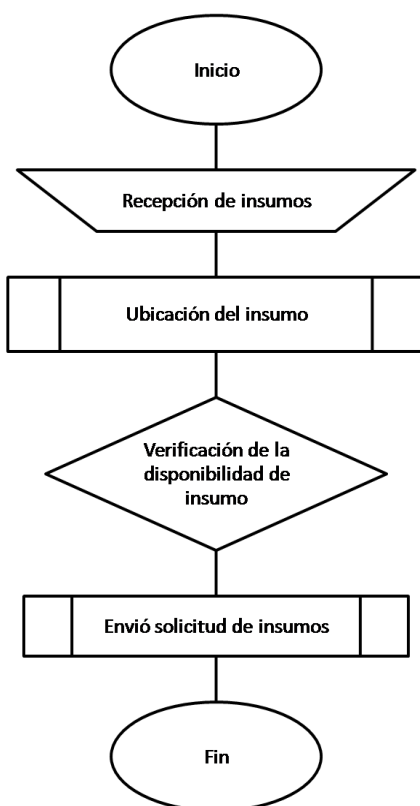
Fuente:Entidad Reguladora de Salud

2.2.3. Custodia

En la Figura 3, se presenta el procedimiento empleado para la custodia de los insumo. Inicia con la distribución y ubicación de cada insumo, seguido de un control interno mensual de la disponibilidad de insumos en donde registra la cantidad y calidad de cada uno ellos, al evidenciar la inexistencia o carencia en un insumo, el

personal encargo realiza la solicitud a la oficina de jurídica y el proceso inicia nuevamente.

Figura 3:Procedimiento para la custodia de insumo



Fuente:Entidad Reguladora de Salud

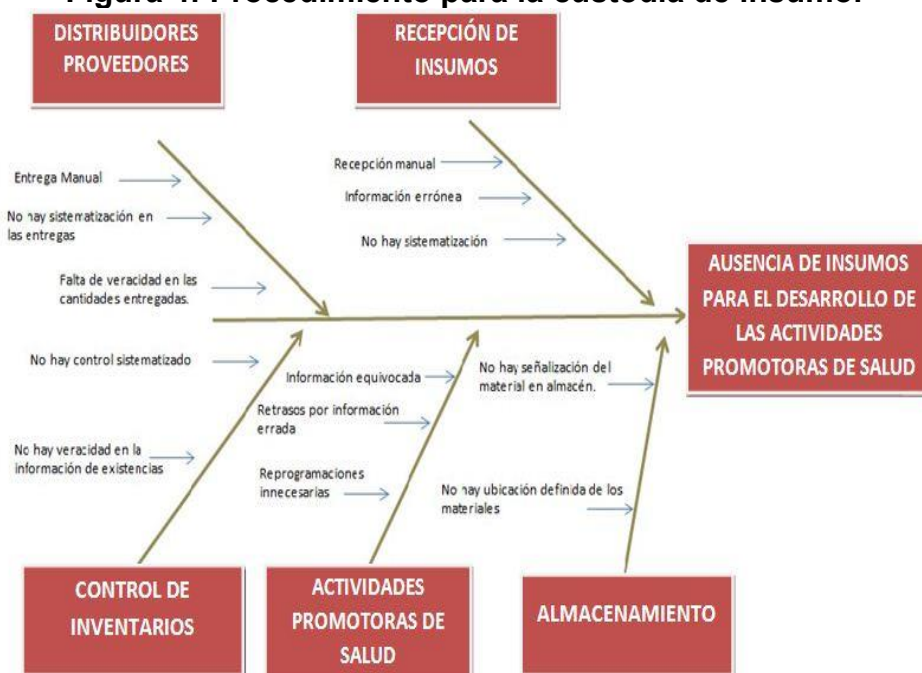
2.3. Evaluar las falencias que presenta el procedimiento actual

El procedimiento actual que emplea la entidad reguladora de salud para el manejo de los insumos, presenta diferentes falencias, entre las que se destacan (ver Figura 4.): Distribución de proveedores, recepción de insumos, control de inventarios, almacenamiento y programación de jornadas de salud sin verificar la existencia de insumos, lo que conlleva a la cancelación o bajo cubrimiento de población vulnerable en las jornadas programadas.

Las falencias son causadas por la falta de comunicación y planeación, antes de programar una jornada de salud no verifican que existan los insumos necesarios para su desarrollo, adicionalmente el personal encargado de realizar la revisión de los insumos y registrar el estado y la cantidad del mismo es un personas flotante ya que es seleccionado según la disponibilidad del personal que se encuentre en las instalaciones en el momento de hacer el control y registro del estado de los inventarios.

Actualmente no existen un control constante y claro de los inventarios existente de alto y nulo movimiento en las diferentes áreas, lo que conlleva a que en unas áreas se presente exceso y deterioro de los mismo y en las otras carencia e inexistencia.

Figura 4: Procedimiento para la custodia de insumo.



Se procede a revisar e identificar por etapa (compra, recepción y custodia), todas las falencias que se presentan con el objetivo de general medidas para solucionarlas

2.3.1. Compras

Las principales falencias observadas en esta etapa van dirigidas a la falta de organización y control interno, dado que no inician una licitación para un único insumo, este inicia cuando dos o más áreas han notificado la ausencia total de insumos necesarios para desarrollar sus actividades, adicionalmente no manejan un control o registro interno e histórico del manejo de los insumos por consiguiente no es posible establecer un valor máximo y mínimo, un alto y bajo movimiento de insumos.

Actualmente no existen alternativas adicionales para solucionar momentáneamente la inexistencia de insumos que evite las cancelaciones, aplazamientos e incluso incumplimientos en las actividades programadas.

2.3.2. Recepción

Las principales falencias presentadas en esta etapa está relacionada con: El personal encargado para esta actividad, es el personal (flotante) que se encuentre en las instalaciones en el momento en que llegan los insumos, no existen documentos o facturas que indiquen u especifiquen la manera en la que deben ser

entregados y recibidos los insumos, por consiguiente se verifica muy superficialmente las cantidades y el estado de los mismo lo que conlleva a no poder hacer reclamos al proveedor de cualquier anomalía que se presente, adicionalmente no todas las áreas reciben los insumos solicitados.

2.3.3. Custodia

Las principales falencias evidenciadas en esta etapa, están directamente relacionadas con la carencia de personal específico para el manejo y control de los insumos que se tienen en custodia.

Actualmente no se tiene un registro continuo y permanente de los movimientos, cantidades y estados de los insumos que están en custodia de cada área, adicionalmente todo el personal tiene acceso a los insumos lo que dificulta controlar la llegada y salida de insumos para las actividades programadas.

2.4. Levantar los requerimientos del proyecto

En el desarrollo del proyecto se establecen los requerimientos necesarios para el éxito del mismo, donde según los interesados y recursos disponibles, se clasifican por un código (que contiene la inicial **R** haciendo referencia que es un requisito, acompañada de un subíndice que indica la etapa en la que debe ser considerada y finalmente está acompañado de un dígito) y una descripción.

A partir de las falencias presentadas y detectadas durante la revisión de los procedimientos existentes, se generan una serie de requisitos generales y específicos para cada etapa.

2.4.1. Requerimientos generales

En la Tabla 1 se presentan los requisitos generales que deben cumplir el proyecto independientemente de los requisitos específicos que se generen para cada etapa

Tabla 1: Requisitos generales del proyecto

| ID. Requisito | Nombre del Requisito | Descripción del Requisito |
|----------------------|-----------------------------|--|
| RG 001 | Presupuesto | Se debe realizar el proyecto con los recursos existentes. |
| RG 002 | Registro oportuno | Deberá existir una planeación adecuada de la toma periódica de los inventarios físicos, así como de su recopilación, evaluación y comparación con los registros contables, Periódicamente (por lo menos dos meses antes de cada jornada de salud programada) deberá planearse adecuadamente y llevarse a cabo un conteo de los inventarios, para constatar su existencia |

| | | |
|--------|-------------------|--|
| RG 003 | Custodia física | Deberá existir custodia física y acceso restringido a las áreas de custodia de cada dependencia con el propósito de establecer e identificar claramente la responsabilidad del personal involucrado en el manejo físico de estos bienes. |
| RG 004 | Máximos y mínimos | Fijación de máximos y mínimos para el control de existencias. |

2.4.2. Requerimientos para compra

En la tabla 2 se presentan los requisitos necesarios que se debe considerar en la ejecución de las actividades de la etapa de compras para garantizar un correcto manejo y control de los insumos

Tabla 2: requisitos de compra

| ID. Requisito | Nombre del Requisito | Descripción del Requisito |
|---------------|----------------------|---|
| Rco 001 | Registro | Mantener actualizados los registros históricos de solicitud de insumos. |
| Rco 002 | Tiempo | Establecer fecha y presupuesto para solicitud de insumos. |
| Rco 003 | Prioridad | Establecer qué insumos tiene mayor prioridad |
| Rco 004 | Recepción | Verificar la veracidad de la ausencia del insumo en la dependencia que realiza la solicitud y verificar si en otra dependencia existe exceso del insumo solicitado. |
| Rco 005 | Promovedores | Identificar o establecer proveedores auxiliares o emergentes para suplir la ausencia total de un insumo, mientras se lleva a cabo el nuevo proceso licitatorio. |

2.4.3. Requerimientos para recepción

En la tabla 3 se presentan los requisitos necesarios que se debe considerar en la ejecución de las actividades de la etapa de recepción para garantizar una correcta distribución y entrega

Tabla 3: requisitos de recepción

| ID. Requisito | Nombre del Requisito | Descripción del Requisito |
|---------------|----------------------|--|
| Rre 001 | Proveedor competente | Exigir que el proveedor envíe o entregue los insumos, con personal competente. |
| Rre 002 | Medidas de conteos | Establecer medidas para los conteos (responsables, supervisión, mesa de control, pre conteos, segundos conteos, etc.) |
| Rre 003 | Verificación | Verificar la cantidad y calidad de cada insumo, con la solicitud realizada |
| Rre 004 | Entrega de material | Entrega material requerido y solicita firma de la persona autorizada, se debe especificar: Cantidad, calidad, personal responsable y fecha |

2.4.4. Requerimientos para custodia

En la tabla 4, se presentan los requisitos necesarios que se debe considerar en la ejecución de las actividades de la etapa de custodia para garantizar un correcto manejo y control de los insumos.

Tabla 4: requisitos de custodia

| ID. Requisito | Nombre del Requisito | Descripción del Requisito |
|---------------|----------------------|---|
| Rcu 001 | Procedimientos | Establecer Procedimientos para determinar la posible existencia de inventarios excesivos, dañados y obsoletos |
| Rcu 002 | Clasificación | Clasificar los insumos internamente considerando nulo, bajo y alto movimiento. |
| Rcu 003 | Control interno | Mantener un registro semanal del estado actual de los insumos. |
| Rcu 004 | Máximos y mínimos | Establecer un máximo y un mínimo de cada insumo. |

2.5. Definir las actividades y entregables en el diseño del procesos de sistematización

Considerando que el manejo de insumos se desarrolla mediante tres etapas a su vez cada una se dividen en actividades, entregables y contenido mínimo según las falencias y requisitos establecidos con anterioridad. Se iniciara con la etapa de compras donde basados en información obtenida de la etapa de custodia, se realiza la solicitud de los insumos según las necesidades, seguido del área de recepción donde se recibirán y despacharan los insumos a los diferentes responsables y finalmente la etapa de custodia donde se vigilaran y controlaran los movimientos de los insumos.

Cabe resaltar que aunque una etapa depende de las otras el proyecto no es cíclico ya que cada etapa desarrolla sus actividades de acuerdo a las necesidades y requisitos establecidos.

2.5.1. Compras

En esta etapa se pretende establecer una serie de actividades que permitan garantizar el cumplimiento de todas las jornadas de salud programadas para ello se establece un entregable y el contenido mínimo que este debe contener (Ver Tabla 5)

Actualmente, no existe un informe histórico de solicitud y uso de los insumos que maneja la entidad reguladora de salud, la finalidad de esta actividad es recopilar la información que más se pueda de los últimos años en relación con las solicitudes de insumos realizadas y las actividades en las que fueron empleados, el objetivo de este informe es verificar: La efectividad y cumplimientos de las jornadas de salud;

establecer en que meses se presenta la mayor demanda de insumo y qué clase de insumo son los demandados para así establecer: reservas o planes de contingencia y meses en los que se debe iniciar el proceso licitatorio.

En la elaboración del reporte de solicitud de insumos se debe recibir, verificar y actualizar todas las solicitudes realizadas por área, para evitar cualquier error u omisión de información en el momento en que se estén diseñando y estableciendo los pliegos de condiciones.

Finalmente se debe generar un informe donde se establezcan todas las características de licitante ganador e información de las condiciones de entrega de los insumos, dicho documento será la base para iniciar con la etapa de recepción.

Tabla 5: Actividades y entregables de la etapa de compras

| ID | ACTIVIDAD | ENTREGABLE | CONTENIDO |
|-------|--|--|--|
| 1.1.1 | Realizar revisión de históricos | Informe histórico de características y cantidades de insumos | Periodo de recolección de información. Clase de insumos que se manejan. Promedio de las cantidades que se manejan. Principales usos en los que fueron empleados. Principales cambios o anomalías que se presentaron en el uso y solicitud de insumos. |
| 1.1.2 | Verificar la cantidad de insumos existentes. | Informe del estado actual de los insumos con base en las listas de chequeo | Fecha Clase de insumos Cantidades Actividades en las que fueron empleados Próximas actividades programadas. |
| 1.1.3 | Recibir las solicitudes de cada área | Reporte de solicitud insumos por área. | Fecha Especificaciones del insumo requerido. Clase de insumo. Cantidades. Actividades en las que van a ser empleados. |
| 1.1.4 | Verificar que todas las Solicitudes de insumos, estén debidamente aprobadas. | Verificación de firmas y vistos buenos por el jefe de cada área | Fechas Firmas |
| 1.1.5 | Elaborar y publicar pliegos de condiciones | Publicar los procesos de contratación en el SECOP. | Los requisitos que deben cumplir los oferentes Forma y términos que debe ser tramitado el proceso licitatorio. |
| 1.1.6 | Seleccionar el licitante ganador | Informe del licitante ganador | La relación de los licitantes. Razones legales, técnicas o económicas que sustentan esa determinación. Nombre de los licitantes a quien se adjudica el contrato. Fecha, hora y lugar para la firma del contrato. Fecha, hora y lugar para la presentación de garantías. Información de contra entrega de los insumos. |

2.5.2. Recepción

En esta etapa se pretende establecer una serie de actividades que permitan garantizar una correcta recepción, distribución y entrega de insumos para ello se determinan unas actividades y entregables especificados en la tabla 6. Cabe resaltar que esta etapa solo se implementa en el momento en que llegan los insumos a la entidad reguladora de salud

En esta etapa se verifica la información de la factura contra solicitud realizada, se inspecciona la calidad y cantidad de los insumos para ser distribuidos a cada área, de presentarse alguna anomalía no se distribuye. Se debe presentar un reporte de la novedad y solicitar el cambio de inmediato.

Tabla 6: Actividades y entregables de la etapa de recepción

| ID | ACTIVIDAD | ENTREGABLE | CONTENIDO |
|-------|--|--|--|
| 1.2.1 | Verificar información de factura contra solicitud realizada. | Lista de chequeo de verificación de información de factura contra solicitud realizada. | Fecha Clase de insumos Cantidades De presentarse una anomalía se debe generar un reporte de la novedad o cambio. |
| 1.2.2 | Inspeccionar cantidad y calidad de los insumos que están recibiendo. | Lista de chequeo del estado actual de los insumos que está recibiendo. | Fecha Clase de insumos Cantidades Estado del insumo De presentarse una anomalía se debe generar un reporte de la novedad o cambio. |
| 1.2.3 | Entregar material requerido a cada área | Reporte de la entrega de insumos al responsable de cada área | Fecha Clase de insumos Cantidades Estado del insumo Responsable |

2.5.3. Custodia

En esta etapa se pretende establecer una serie de actividades para mejorar el proceso de custodia que presenta la entidad reguladora de salud con el objetivo de sacar el máximo provecho de los insumos y evitar la inexistencia y daño de los insumos por un mal manejo.

Semanalmente con la ayuda de una lista de chequeo se debe verificar el estado de los insumos considerando: cantidad, calidad y movimientos, posteriormente se debe generar un reporte a todas las áreas de los insumos que presentan un alto y nulo movimiento, esto con el objetivo de que todas las áreas tengan información y posible acceso a los insumos de nulo movimiento de requerirlos, en el caso de no encontrar los insumos necesario en otras área se debe realizar la solicitud formal.

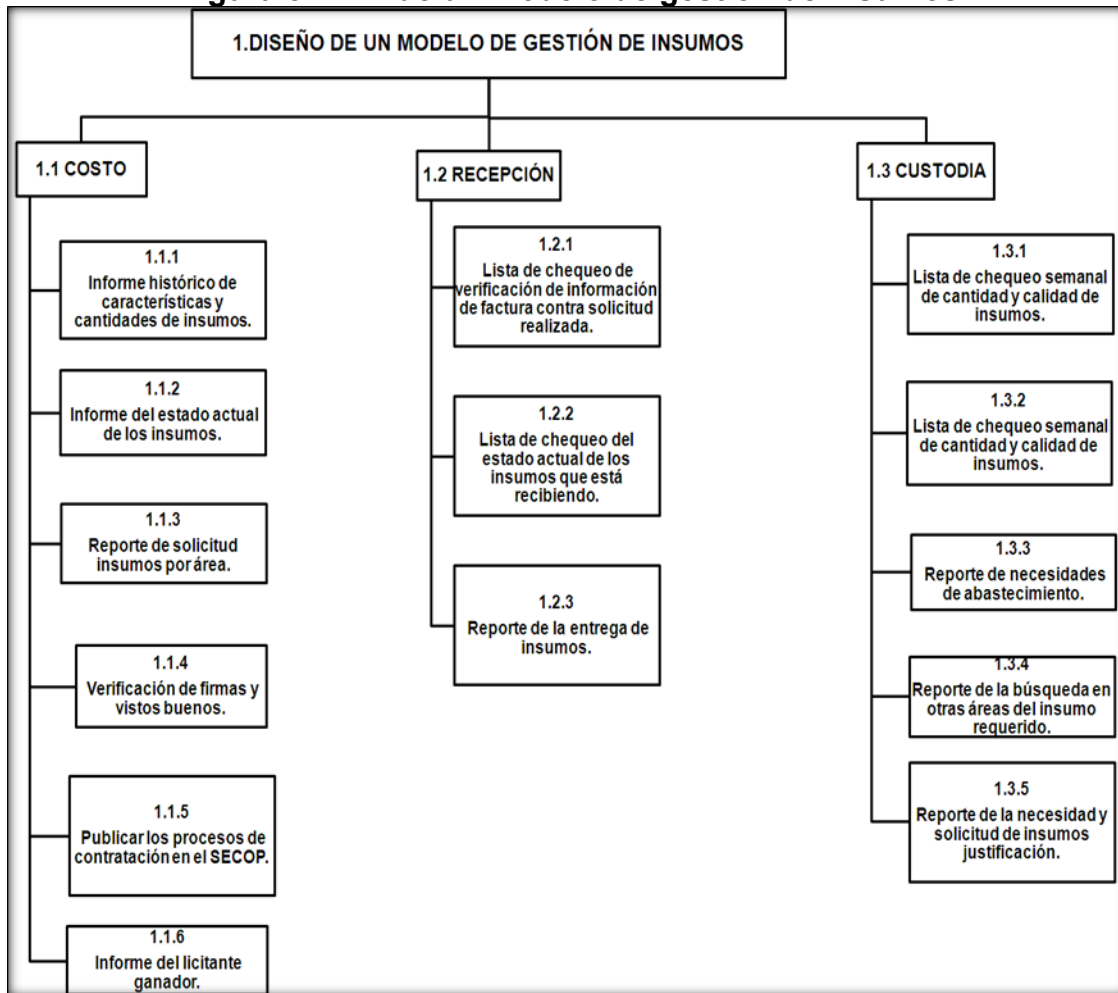
Tabla 7: Actividades y entregables de la etapa de custodia

| ID | ACTIVIDAD | ENTREGABLE | CONTENIDO |
|-------|--|---|--|
| 1.3.1 | Verificar existencia de insumos | Lista de chequeo semanal de cantidad y calidad de insumos. | Fecha Clase de insumo Cantidades Estado |
| 1.3.2 | Generar reporte de movimientos de los insumos | Reporte del movimiento de los insumos. | Fecha Clase de insumo Cantidades Estado Principales usos Movimientos |
| 1.3.3 | Identificar las necesidades de abastecimiento. | Reporte de necesidades de abastecimiento. | Fecha Clase de insumos Cantidades Responsable Actividades en las que van a ser empleados. |
| 1.3.4 | Buscar en otras áreas los insumos de nulo movimiento | Reporte de la búsqueda en otras áreas del insumo requerido. | De encontrar insumos de bajo movimiento en otra dependencia se debe hacer una solicitud al jefe de esa dependencia solicitando el préstamo de los insumos requeridos con copia al área de contaduría. Fecha Clase de insumos Cantidades Responsable Actividades en las que van a ser empleados. |
| 1.3.5 | Realizar la solicitud de insumos | Reporte de la necesidad y solicitud de insumos justificación. | Fecha Clase de insumos Cantidades Responsable Actividades en las que van a ser empleados. |

2.6. Establecer la EDT de un modelo de gestión de insumos

Para el diseño de un modelo de gestión de insumos se estableció una EDT compuesta por 3 niveles, en el primer nivel corresponde al nombre del proyecto, en el segundo nivel se encuentran las etapas del proyecto, que en este caso se dividen en 3, y por último el tercer nivel donde se definen los entregables y actividades que se realizan en cada etapa. En la etapa de compras se deben entregar o realizar 6 entregables, en la etapa de recepción se realizan 3 actividades y por último en la fase de recepción se realizarán 5 actividades con su respectivo entregables.

Figura 5: EDT de un modelo de gestión de insumos



2.7. Planificar las diferentes actividades con base en el método PERT

De acuerdo con las etapas definidas con anterioridad y con ayuda de los conocimientos y experiencias de personas que han realizado un trabajo igual o semejante al que se está planteando se identifican tres posibles valores, el optimista, el pesimista y el más probable, para llegar a un único valor aproximado esta técnica también conocido cómo: tiempo PERT o tiempo esperado (ver ecuación 1).

$$T_e = \frac{a + 4m + b}{6} \quad \text{Eq (1)}$$

En las Tabla 8, Tabla 9 y Tabla 10 se observan los tiempos estimados para cada actividad y el cálculo del tiempo PERT para cada una.

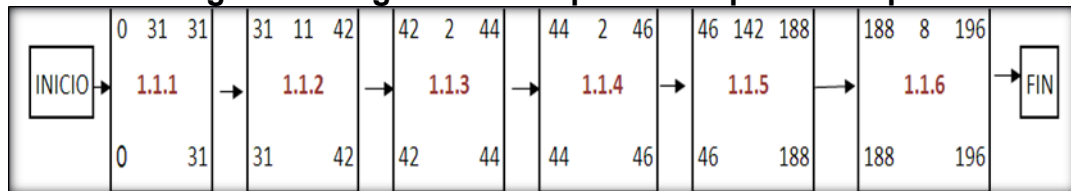
2.7.1. Compras

En la Tabla 8 y Figura 6 se presentan los tiempos para cada una de las actividades que comprende la etapa de compras.

Tabla 8: Estimación de tiempo para la etapa de compras

| ID | ACTIVIDAD | Tiempo Pesimista | Tiempo Moderado | Tiempo Optimista | PERT |
|-------|--|------------------|-----------------|------------------|---------|
| | | (horas) | (horas) | (horas) | (horas) |
| 1.1.1 | Realizar revisión de históricos | 40 | 32 | 20 | 31 |
| 1.1.2 | Verificar la cantidad de insumos existentes. | 16 | 10 | 8 | 11 |
| 1.1.3 | Recibir las solicitudes de cada área | 3 | 2 | 1 | 2 |
| 1.1.4 | Verificar que todas las Solicitudes de insumos, estén debidamente aprobadas por el jefe de área. | 3 | 2 | 1 | 2 |
| 1.1.5 | Elaborar y publicar pliegos de condiciones | 180 | 140 | 110 | 142 |
| 1.1.6 | Seleccionar el licitante ganador | 12 | 8 | 5 | 8 |

Figura 6: Diagrama PERT para la etapa de compras



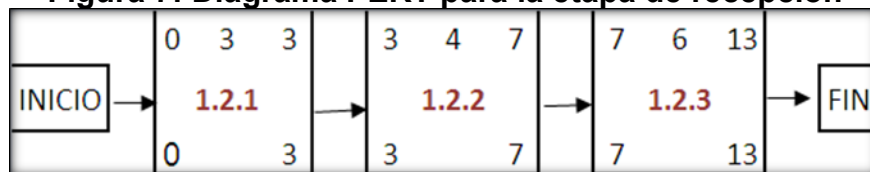
2.7.2. Recepción

En la Tabla 9 y Figura 7 se presentan los tiempos para cada una de las actividades que comprende la etapa de recepción.

Tabla 9: Estimación de tiempo para la etapa de recepción

| ID | ACTIVIDAD | Tiempo Pesimista | Tiempo Moderado | Tiempo Optimista | PERT |
|-------|--|------------------|-----------------|------------------|---------|
| | | (horas) | (horas) | (horas) | (horas) |
| 1.2.1 | Verificar información de factura contra solicitud realizada. | 4 | 3 | 2 | 3 |
| 1.2.2 | Inspeccionar cantidad y calidad de los insumos que están recibiendo. | 5 | 4 | 3 | 4 |
| 1.2.3 | Entregar material requerido a cada área | 8 | 6 | 3 | 6 |

Figura 7: Diagrama PERT para la etapa de recepción



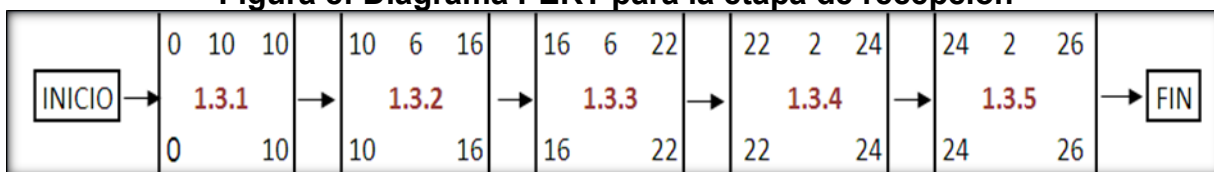
2.7.3. Custodia

En la Tabla 10 y Figura 8 se presentan los tiempos para cada una de las actividades que comprende la etapa de custodia.

Tabla 10: Estimación de tiempo para la etapa de custodia

| ID | ACTIVIDAD | Tiempo Pesimista | Tiempo Moderado | Tiempo Optimista | PERT |
|-------|--|------------------|-----------------|------------------|---------|
| | | (horas) | (horas) | (horas) | (horas) |
| 1.3.1 | Verificar existencia de insumos | 16 | 10 | 6 | 10 |
| 1.3.2 | Generar reporte de movimientos de los insumos | 8 | 6 | 4 | 6 |
| 1.3.3 | Identificar las necesidades de abastecimiento. | 8 | 6 | 4 | 6 |
| 1.3.4 | Buscar en otras áreas los insumos de nulo movimiento | 3 | 2 | 1 | 2 |
| 1.3.5 | Realizar la solicitud de insumos | 3 | 2 | 1 | 2 |

Figura 8: Diagrama PERT para la etapa de recepción



2.8. Asignación de costos

En la Gestión de los costos se realiza una estimación de los recursos monetarios, para ello se estiman los costos administrativos, los cuales incluyen los gastos del personal que participa en el proyecto

Una vez se conoce el tiempo que se empleara en cada actividad se deben establecer el recursos humano que intervendrán dentro de las actividades, considerando que una de las falencias es que el personal flotante es el encargado de realiza las actividades que conllevan al manejo de los insumos y una restricción relacionada con el uso de los recursos existentes en la entidad, es por ello que se hace necesario estables y definir los profesionales de planta que deben intervenir en el proyecto.

Cabe resaltar que no todas las actividades del proyecto se realizan constantemente y que no todos los profesionales interviene ella es por eso que se puede modificar y establecer nuevas funciones dentro de sus contrato como profesionales de planta temporal.

En cuanto a la asignación de recursos financiero el cual hace referencia al costo de la mano de obra se debe considera que existen categorías generales según el nivel de formación que cada uno tenga, independiente de la profesión, por ello se establecer el valor de la hora según el pago mensual que cada uno de ellos recibe.

Tabla 11: Asignación de valor hora según el nivel de formación

| NIVEL DE FORMACIÓN | PERFIL | CONTRATACIÓN | VALOR HORA |
|--------------------|--------------------------|--------------|--------------|
| Profesional | Abogado | Planta | \$ 12.938 |
| | Contador | | |
| | Ingeniero | | |
| | Epidemiólogo | | |
| | Jefe de Enfermería | | |
| | Médico Veterinario | | |
| Tecnólogo | Auxiliar de enfermería | Planta | \$ 8.000 |
| | Auxiliar Contable | | |
| | Tecnólogo en Saneamiento | | |
| Técnico | Técnico en sistema | Planta | \$ 4.817 |
| | Auxiliar operativo 1 | | |
| | Auxiliar operativo 2 | | |
| | Auxiliar operativo 3 | | |

En la determinación de los costos totales del proyecto se debe considerar que cada profesional estará encargado de una o varias actividades, para ellos se le asigna a cada uno un rol que inicia desde el responsable que se refiere a la persona que tiene que ejecutar la actividad, el aprobador es la persona que da el aval de que la actividad se realizó como se requería, el consultado aplica para actividades en las cuales es necesaria la asesoría de la persona pero esta no participa activamente en el desarrollo de la actividad y el informado es aquel que necesita estar al tanto de la información de la actividad pues esta influye en las actividades del que este es responsable.

A cada profesional que interviene en las diferentes actividades se le asigna un porcentaje de participación según el rol que tendrá y las horas que requiere cada actividad con base en la ecuación 2

$$CA = T * \%a * Vh * \#p \quad \begin{matrix} Eq \\ (2) \end{matrix}$$

CT= Costo total por actividad.

% a: % de la duración por cada actividad.

T: tiempo total del proyecto

Vh: Valor hora del trabajador.

Un: Número de profesionales

A través de esta ecuación se busca establecer los costos que genere el departamento de compras al iniciar las actividades

2.8.1. Compras

En la Tabla 12 se presenta los costos para la etapa de compras en la cual según el rol de cada profesional se asigna un porcentaje al tiempo total de cada actividad.

Tabla 12: Asignación de costos para la etapa de compras

| ID | ACTIVIDAD | Te | Responsables | | vh | Costo actividad | |
|-------|--|------|--------------------------|---------------|----------|-----------------|--------------|
| | | hora | Profesión | Participación | \$ pesos | \$ pesos | |
| 1.1.1 | Realizar revisión de históricos | 31 | Ingeniero | 19% | \$12.938 | \$78.463 | \$405.469 |
| | | | Médico Veterinario | 19% | \$12.938 | \$ 78.463 | |
| | | | Jefe de Enfermería | 19% | \$12.938 | \$ 78.463 | |
| | | | Epidemiólogo | 19% | \$12.938 | \$ 78.463 | |
| | | | Contador | 23% | \$12.938 | \$ 91.618 | |
| 1.1.2 | Verificar la cantidad de insumos existentes. | 11 | Ingeniero | 18% | \$12.938 | \$ 25.876 | \$142.318 |
| | | | Epidemiólogo | 18% | \$12.938 | \$ 25.876 | |
| | | | Jefe de Enfermería | 18% | \$12.938 | \$ 25.876 | |
| | | | Médico Veterinario | 18% | \$12.938 | \$ 25.876 | |
| | | | Contador | 27% | \$12.938 | \$ 38.814 | |
| 1.1.3 | Recibir las solicitudes de cada área | 2 | Auxiliar Contable | 100% | \$ 8.000 | \$ 16.000 | \$ 16.000 |
| 1.1.4 | Verificar que todas las Solicitudes de insumos, estén debidamente aprobadas por el jefe de área. | 2 | Auxiliar Contable | 100% | \$ 8.000 | \$16.000 | \$16.000 |
| 1.1.5 | Elaborar y publicar pliegos de condiciones | 142 | Abogado | 15% | \$12.938 | \$ 275.579 | \$ 1.397.685 |
| | | | Contador | 15% | \$12.938 | \$ 275.579 | |
| | | | Ingeniero | 5,6% | \$12.938 | \$103.504 | |
| | | | Epidemiólogo | 5,6% | \$12.938 | \$ 103.504 | |
| | | | Jefe de Enfermería | 5,6% | \$12.938 | \$ 103.504 | |
| | | | Médico Veterinario | 5,6% | \$12.938 | \$ 103.504 | |
| | | | Auxiliar de enfermería | 8% | \$8.000 | \$ 96.000 | |
| | | | Auxiliar Contable | 8% | \$ 8.000 | \$ 96.000 | |
| | | | Tecnólogo en Saneamiento | 8% | \$ 8.000 | \$ 96.000 | |
| | | | Técnico en sistema | 11% | \$ 4.817 | \$ 72.255 | |
| | | | Auxiliar operativo | 11% | \$ 4.817 | \$ 72.255 | |
| 1.1.6 | Informe Licitante ganador | 8 | Abogado | 50% | \$12.938 | \$ 51.752 | \$103.504 |
| | | | Contador | 50% | \$12.938 | \$ 51.752 | |

2.8.2. Recepción

En la Tabla 13 se presenta los costos para la etapa de recepción en la cual según el rol de cada profesional se asigna un porcentaje al tiempo total de cada actividad.

Tabla 13: Asignación de costos para la etapa de recepción

| ID | ACTIVIDAD | Te | Responsables | | vh | Costo actividad | |
|-------|--|------|--------------------|---------------|----------|-----------------|-----------|
| | | hora | Profesión | Participación | \$ pesos | \$ pesos | |
| 1.2.1 | Verificar información de factura contra solicitud realizada. | 3 | Abogado | 33% | \$12.938 | \$ 12.809 | \$ 33.777 |
| | | | Contador | 33% | \$12.938 | \$ 12.809 | |
| | | | Auxiliar Contable | 34% | \$ 8.000 | \$ 8.160 | |
| 1.2.2 | Inspeccionar cantidad y calidad de los insumos que están recibiendo. | 4 | Auxiliar Contable | 40% | \$ 8.000 | \$ 12.800 | \$ 3.854 |
| | | | Auxiliar operativo | 20% | \$ 4.817 | \$ 3.854 | |
| 1.2.3 | Entregar material requerido a cada área | 6 | Auxiliar Contable | 30% | \$ 8.000 | \$ 14.800 | \$ 28.719 |
| | | | Auxiliar operativo | 20% | \$ 4.817 | \$ 5.941 | |
| | | | Abogado | 5% | \$12.938 | \$ 3.989 | |
| | | | Contador | 5% | \$12.938 | \$ 3.989 | |

2.8.3. Custodia

En la Tabla 14 se presenta los costos para la etapa de custodia en la cual según el rol de cada profesional se asigna un porcentaje al tiempo total de cada actividad.

Tabla 14: Asignación de costos para la etapa de custodia

| ID | ACTIVIDAD | Te | Responsables | | vh | Costo actividad | |
|-------|--|------|--------------------|---------------|----------|-----------------|-----------|
| | | hora | Profesión | Participación | \$ pesos | \$ pesos | |
| 1.3.1 | Verificar existencia de insumos | 10 | Jefe de Área | 20% | \$12.938 | \$ 26.739 | \$ 66.559 |
| | | | Auxiliar Operativo | 80% | \$4.817 | \$ 39.821 | |
| 1.3.2 | Generar reporte de movimientos de los insumos | 6 | Jefe de Área | 20% | \$12.938 | \$ 15.526 | \$ 38.647 |
| | | | Auxiliar Operativo | 80% | \$ 4.817 | \$ 23.122 | |
| 1.3.3 | Identificar las necesidades de abastecimiento. | 6 | Jefe de Área | 20% | \$12.938 | \$ 15.526 | \$ 23.233 |
| | | | Auxiliar Operativo | 80% | \$ 4.817 | \$ 7.707 | |
| 1.3.4 | Buscar en otras áreas los insumos de nulo movimiento | 2 | Auxiliar Operativo | 100% | \$ 4.817 | \$ 9.634 | \$ 9.634 |
| 1.3.5 | Realizar la solicitud de insumos | 2 | Jefe de Área | 100% | \$12.938 | \$ 25.876 | \$ 25.876 |

En la Tabla 15 se presenta los costos totales del proyecto considerando que los costos totales de las etapas de recepción y custodia debe ser multiplicado por el número de aéreas en las cuales deben ser ejecutadas estas actividades para el buen manejo de los insumos

Tabla 15: costo total dl proyecto

| ETAPA | VALOR \$ pesos | COSTO TOTAL \$ pesos |
|-----------|-------------------|-------------------------|
| Compras | \$ 2.080.976 | \$ 2.771.874 |
| Recepción | \$ 66.350 | |
| Custodia | \$ 163.949 | |

2.9. Obtención del procedimiento, control de seguimiento y comunicaciones

El seguimiento y control se ha realizado con el objetivo de establecer si las actividades se ejecutaran de la manera en la que se establecieron y en los tiempos programados, por lo cual se establecen diagramas de flujo de cada una de las etapas seguido de un plan de comunicaciones.

2.9.1. Procedimientos

La elaboración de estos diagramas de flujo por etapa facilita la interpretación y organización de las personas que directa o indirectamente están implicados en las actividades que se realizan allí.

Figura 8: Flujograma de la etapa de compras

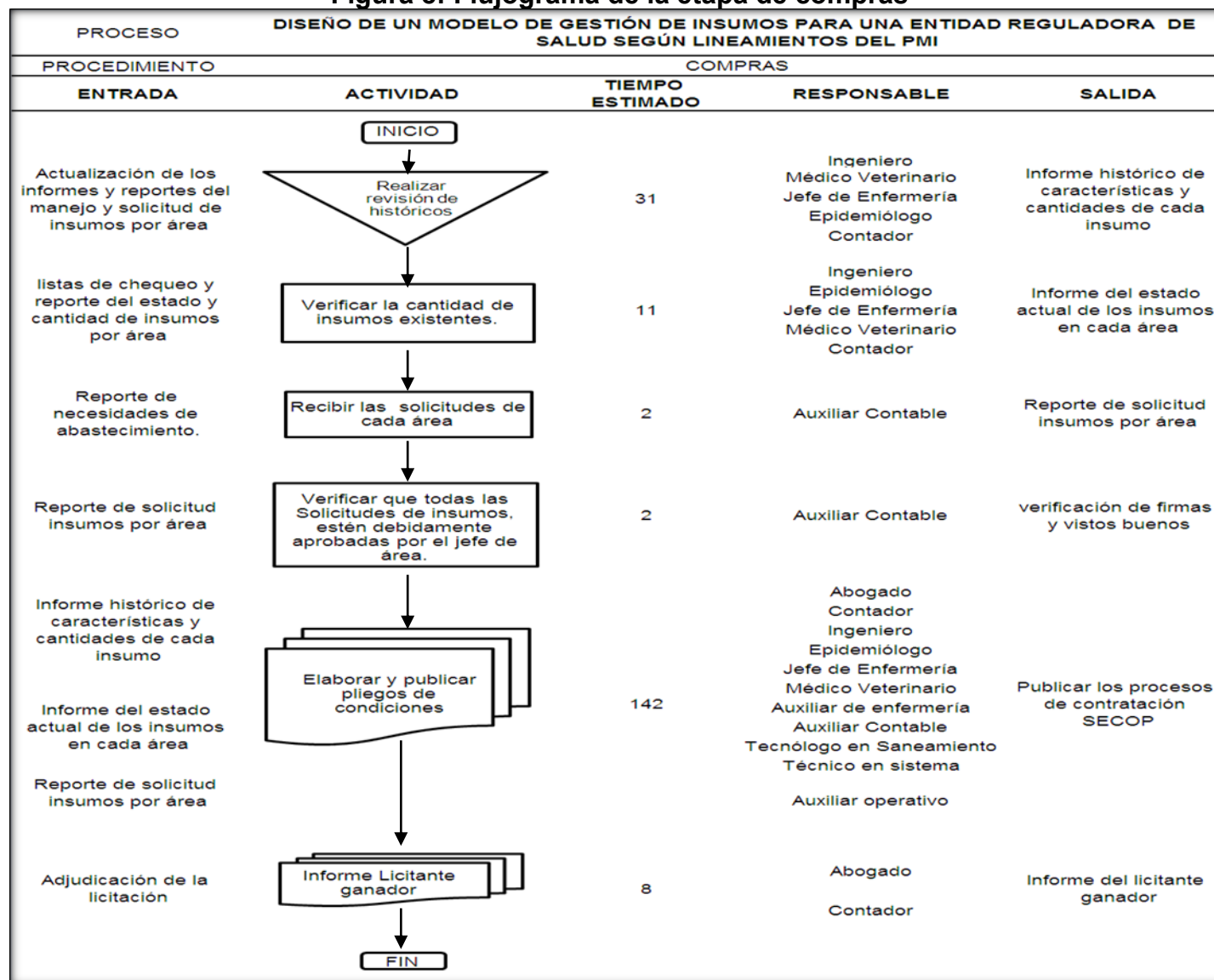


Figura 9: Flujograma de la etapa de recepción

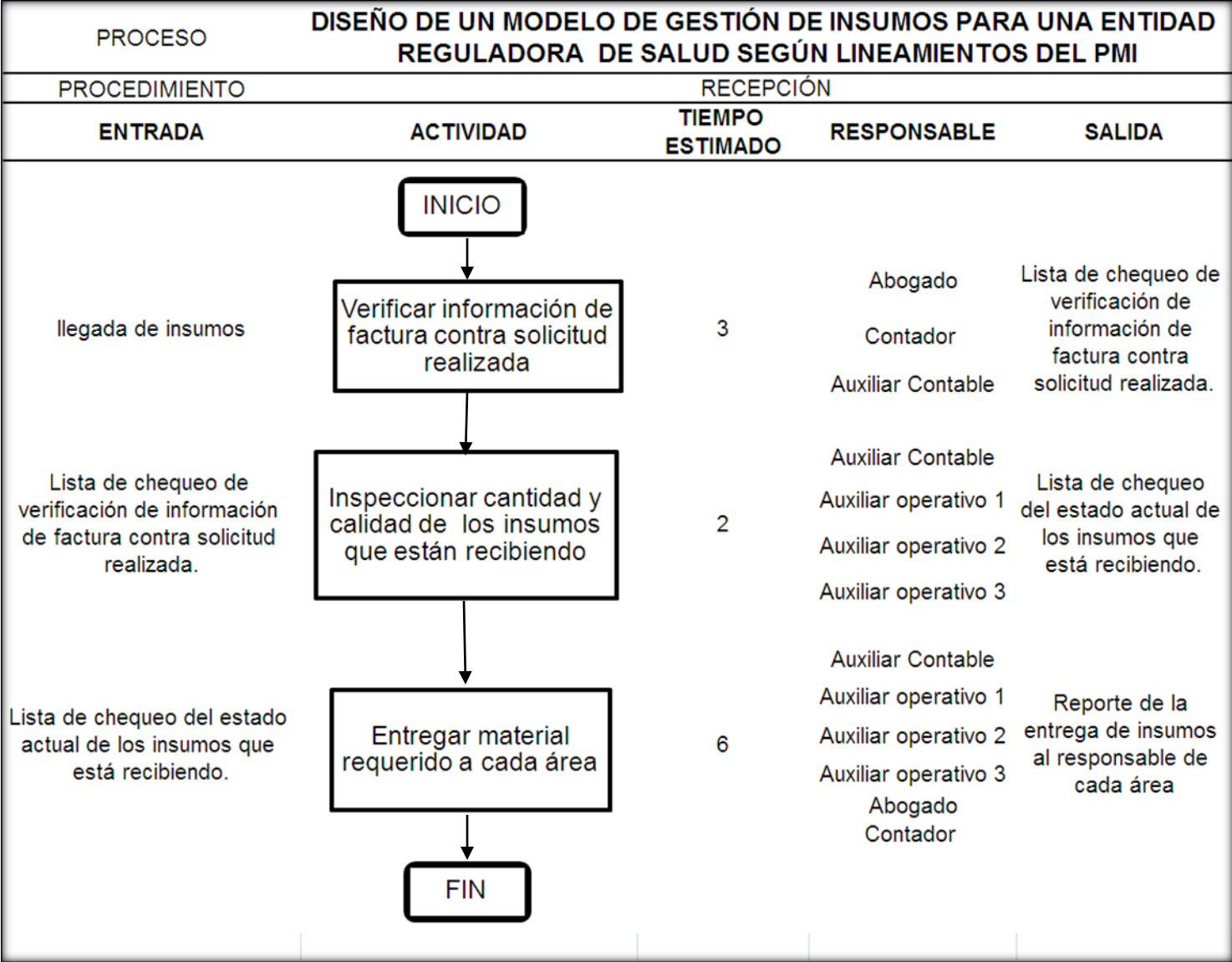
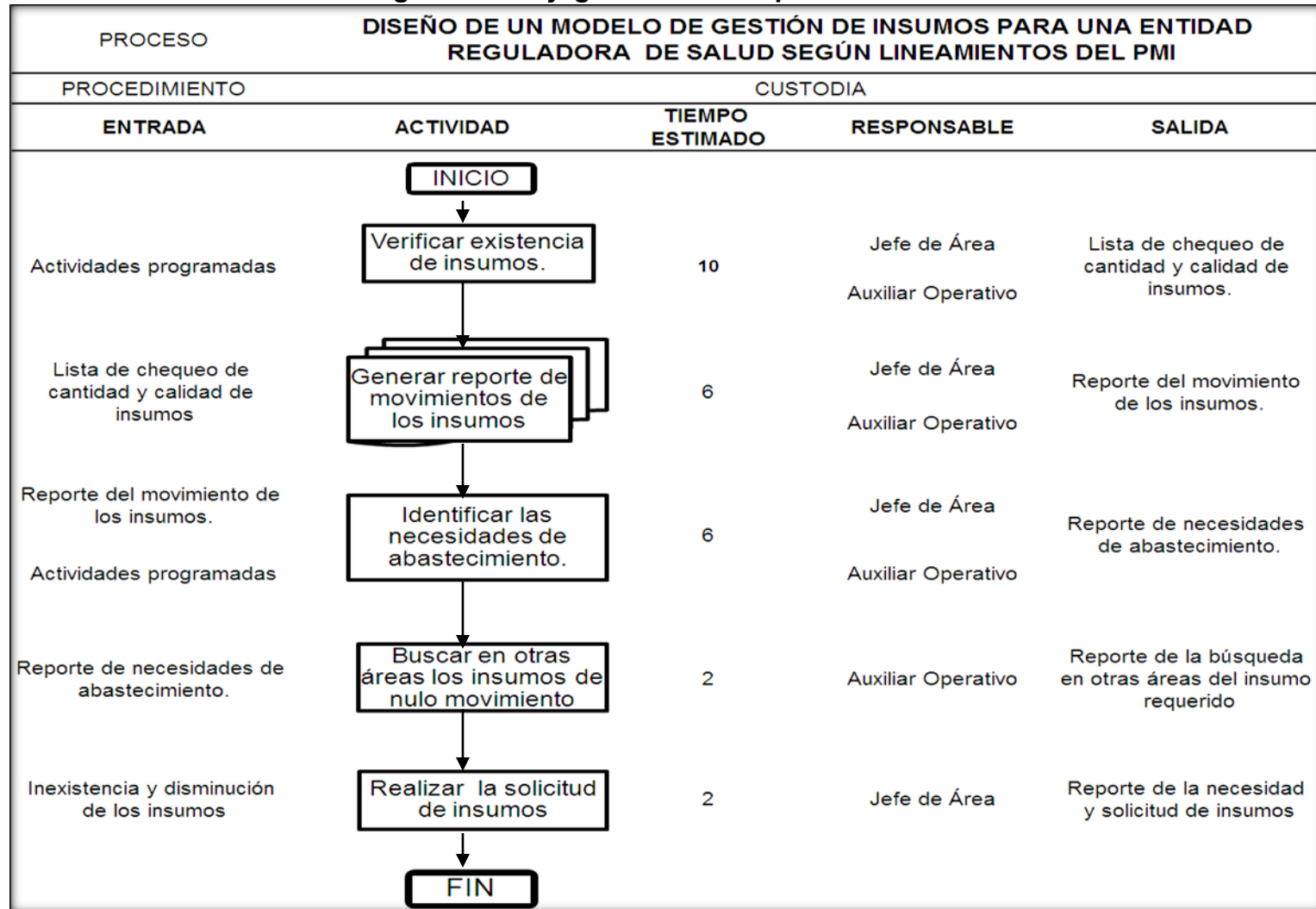


Figura 10: Flujograma de la etapa de custodia



2.9.1. control de seguimiento y comunicaciones

En la Tabla 16, se presenta un esquema general de la organización interna de comunicación que debe manejar el proyecto, en donde se indica según la actividad, entregable u documento quien es la persona encarga de elaborarlo, entregarlo y recibirlo, de igual manera establece las fechas límites de entrega de cada uno.

Tabla 16: Comunicación entre las diferentes actividades del proyecto

| PROCESO | DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE INSUMOS PARA UNA ENTIDAD REGULADORA DE SALUD SEGÚN LINEAMIENTOS DEL PMI | | | | | | | | | |
|--|---|-------------------|--|---------------------------------|-------------------------------|-------------------------|------------|------------------|-------------------|--------------------------|
| PROCEDIMIENTO | COMUNICACIONES | | | | | | | | | |
| ACTIVIDAD | ENTREGABLE | REALIZADO POR: | BASADOS EN: | | | METODO LOGÍA | FRECUENCIA | NIVEL DE DETALLE | ENTREGADO A | |
| | | | DOCUMENTO | PERSONAL | FECHA | | | | PERSONAL | FECHA |
| Realizar revisión de históricos | Informe histórico de características y cantidades de insumos | Abogado | Informes y reportes del manejo y solicitud de insumos por área | Jefe de cada área | 8 día hábil del mes | Documento digital (PDF) | ANUAL | MUY ALTO | DIRECCIÓN GENERAL | Ultimo mes del año |
| | | Contador | | | | | | | | |
| Verificar la cantidad de insumos existentes. | Informe del estado actual de los insumos | Jefe de área | listas de chequeo | Auxiliar operativo de cada área | 1 día de hábil de cada semana | Documento digital (PDF) | MENSUAL | ALTO | CONTADOR | primer día hábil del mes |
| | | | reporte del estado y cantidad de insumos | Jefe de cada área | 10 día hábil del mes | | | | | |
| | | | Reporte del movimiento de los insumos. | Auxiliar operativo de cada área | Ultimo día hábil del mes | | | | | |
| | | | Reporte de la búsqueda en otras áreas del insumo requerido | Auxiliar operativo de cada área | Ultimo día hábil del mes | | | | | |
| | | | | Jefe de cada área | Ultimo día hábil del mes | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| Recibir las solicitudes de cada área | Reporte de solicitud insumos por área. | Auxiliar contable | Reporte de necesidades de abastecimiento. | Jefe de área | 8 día hábil del mes | Documento impreso | MENSUAL | ALTO | CONTADOR | finalizar el mes |
| | | | | Auxiliar operativo | | vía correo electrónico | | | | |

De acuerdo con lo establecido en la tabla 16, los procesos de comunicación se deben llevar de manera interna desde cada área hasta la dirección general de la siguiente manera:

Reuniones semanales

El primer día hábil de cada semana, se debe reunir por áreas de trabajo, el técnico operativo y el Jefe de área para la entrega de las listas de chequeo y reportes de anomalías presentadas en la última semana, de dicha reunión debe quedar como constancia un acta MECI (Modelo Estándar de Control. Interno) donde se especifiquen los temas tratados, conclusiones, recomendación, lugar y fecha de la reunión.

Reunión General o mensual

El decimo día hábil de cada mes, se deben reunir los jefes de cada área con el contador y abogado designado para el manejo de los insumos, en esta reunión se entregaran todos los reporte e informe que así lo requiera y se trataran todas las anomalías presentadas, de dicha reunión debe quedar como constancia informe donde se especifiquen los temas tratados, conclusiones, recomendación, lugar y fecha de la reunión.

Entre los medios que se pueden utilizar para programar, reprogramar o cancelar las reuniones de acuerdo a la autorización previa de los funcionarios son:

Correo electrónico interno: Este medio facilita el envío y recepción de información entre los funcionarios de la entidad, garantizando una comunicación ágil y eficaz.

Intranet: La intranet en el Instituto es una red interna corporativa que permiten divulgar con efectividad información de la entidad a los funcionarios, consiguiendo que estén permanentemente informados con las últimas novedades y datos de la organización.

Redes sociales: Las redes sociales son espacios virtuales a través de los cuales pueden interactuar los funcionarios

3. CONCLUSIONES

El alcance del proyecto se establece con base en la EDT, la cual permite una visión organizada y jerárquica de los entregables de primer y segundo orden junto con los paquetes de trabajo, para saber lo que se debe realizar; sin embargo es fundamental considerar o establecer un tiempo pesimista, moderado y optimista para así establecer el tiempo más esperado para cada uno de sus componentes, cabe resaltar que en este proyecto las etapas van no son cíclicas sin embargo entre las actividades que las componen contienen holgura cero, debido a necesidad de realización de cada actividad y su repercusión en las actividades sucesoras.

Con la elaboración del diagnóstico, se pudo determinar que a pesar de tener una estructura corporativa definida, muchos aspectos de comunicación y control son informales.

Para determinar el alcance es fundamental establecer los requerimientos del proyecto, el personal que va a intervenir, considerando el rol y el aporte técnico e intelectual que cada uno le puede brindar al proyecto.

La entidad reguladora de salud objeto de análisis, actualmente no tiene procedimientos autorizados, flujogramas y planes de comunicación relacionadas con el manejo de inventarios; esto contribuye a que los empleados involucrados no tengan lineamientos claros de la forma y el tiempo en que deben realizar las actividades en los distintos procesos, originando errores que repercuten en el cumplimiento de las actividades promotoras de salud, es por ello que la implementación de estos procedimientos agilizará y facilitará la ejecución de las actividades que den lugar al buen manejo y control de los insumos.

Si bien es cierto que el proceso de compras que se lleva a cabo actualmente al interior de la organización cuenta con lineamientos que permiten lograr los objetivos planteados, es decir adquirir los insumos necesarios para la ejecución de las actividades. También es cierto que con el diseño de un modelo de gestión de insumos, se desea que este proceso cumpla con los procedimientos aquí planteados, teniendo en cuenta el listado de actividades a ejecutar, secuencias, responsabilidades, recursos asignados para cada actividad, para finalmente generar entregables dentro del tiempo asignado. Realizando además de lo anterior el seguimiento y control de las actividades y corregir posibles errores que se estén cometiendo al interior de la entidad.

La gestión de las comunicaciones es uno de los factores de éxito para la correcta ejecución de las actividades

RECOMENDACIONES

Poner en marcha un programa de auditaje periódico, que incluya inventarios generales, Inventarios selectivos, revisión de materiales dañados, obsoletos y de lento movimiento.

Realizar retroalimentación de los procedimientos aquí planteados con el objetivo de ir mejorando el manejo y control de los insumos.

Ampliar la contratación de personal de planta.

Contemplar en los presupuesto un programa de sistematización de los procedimientos aquí expuestos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

[1]**Portillo, C. (2010).** Dirigir efectivamente el alcance de un proyecto. Centro de Conocimiento del PMI. Recuperado de <http://ameralatina.pmi.org/latam/KnowledgeCenter/Articles/~media/CE194558C1104E5789DE521CAC1F7086.ashx>

[2]**Guangshe, J; Li, C; Jianguo, C; Kewei, T y Xue Xiangdong. (2008).** Desarrollo y seguimiento del esquema del cronograma total del proyecto de construccion de tres aeropuertos en China. Centro de Conocimiento del PMI. Recuperado de <http://ameralatina.pmi.org/latam/KnowledgeCenter/Articles/~media/63985D9AF3C34E9FBB12DC524A480625.ashx>

[3]PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI, " Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos - PMBOK®", 2013.

[4]**Reybal, P. (2012).** La diversidad cultural en las comunicaciones de un proyecto. Centro de Conocimiento del PMI. Recuperado de <http://ameralatina.pmi.org/latam/KnowledgeCenter/Articles/~media/858CB7C263CE458C9FC41EEC71D0CB94.ashx>